Centre de recherche sur les transports (C.R.T.)
Centre for Research on Transportation

CRT-2005-01

LA RESTRUCTURATION D'AIR FRANCE, 1991-2001

par

Magali Amiel

Janvier 2005

Université de Montréal
C.P. 6128, succursale Centre-ville, Montréal QC H3C 3J7 Canada
Téléphone: (514) 343-7575 / Télécopieur: (514) 343-7121

crt@crt.umontreal.ca
www.crt.umontreal.ca

HEC ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL Université de Montréal

PUBLICATION
CRT-2005-01

LA RESTRUCTURATION D'AIR FRANCE, 1991-2001

par

Magali Amiel

Cette recherche a été réalisée grâce en partie au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

1. Département de géographie, Université de Montréal, 520, Côte-Ste-Catherine, Montréal (Québec) H2V 2B8 (magali.amiel@umontreal.ca)

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada, 2005

105-03303/

RÉSUMÉ

La récente fusion entre Air France et KLM a concrétisé l'émergence de la première compagnie Européenne et la création de la troisième compagnie mondiale en termes de volume de trafic. Ce manuscrit suggère d'abord que ces mutations économiques doivent être interprétées dans le contexte plus large de compagnies aériennes nationales qui deviennent des entreprises mondiales. Le manuscrit examine ensuite les étapes de la restructuration de la compagnie Air France en termes d'organisation et de réseaux pour la période 1991 et 2001. Un élément clé de l'analyse repose sur l'impact des transformations d'Air France sur le développement des aéroports. Le texte conclut sur l'impact de ces changements dans les discussions en cours sur les politiques de Ciel Ouvert.

Mots clés : transport aérien, déréglementation, Air France

ABSTRACT

The impending merger between Air France and KLM raises speculation about the emergence of the first European airline company and the creation of the world's third largest airline company in terms of traffic volume. This paper first suggests that much of this new economic activity must be interpreted in the broader context of national companies in the air transport sector being remade into global players. The paper then examines changes in Air France's structure and air route patterns over the past decade. A key feature of the analysis is the focus on France's airport development because it is at this level that the global-local nexus is most apparent. The paper concludes on the impact of these changes on the impending discussions concerning open sky agreements.

Key words: air transport, deregulation, Air France

INTRODUCTION

L'analyse des stratégies corporatives est une nouvelle tendance en géographie des transports. L'objectif est de promouvoir une meilleure connaissance du développement, de la performance et de l'organisation des systèmes de transports par l'analyse du comportement des firmes.

Avec la globalisation, l'industrie du transport aérien est en profondes mutations. Ces mutations furent engendrées par la déréglementation du transport aérien des années 70 aux États-Unis, de la politique de « Ciel Ouvert » adoptée dans les années 80 ainsi que des processus de privatisation des compagnies nationales dans les années 90. En géographie, les recherches les plus récentes en transport aérien s'adressent :

- Aux conséquences de la globalisation sur les politiques de restructuration des compagnies et des réseaux aériens (Goetz & Sutton, 1997; Graham, 1998; Goetz & Graham, 1999; Rimmer & Comtois, 2002).
- À la réponse des compagnies à ces processus globaux par les alliances qui organisent les réseaux aériens (Vowles, 2000; Bowen, 2000; Agustinata & De Klein, 2002).
- Aux impacts des processus globaux et des restructurations sur les aéroports et leur fonctionnement (Molin, 1998; Thompson, 2002; O'Connor, 2003).

Les conclusions de ces études montrent l'importance des processus globaux sur les compagnies et l'impact de leur stratégie sur la constitution des réseaux aériens et sur les opérateurs de terminaux aéroportuaires. L'objectif consiste à comprendre comment ces stratégies sont mises en place et quelles sont leurs finalités. La présente recherche porte sur la compagnie Air France, car elle est confrontée aux problèmes de déréglementation, aux politiques de ciel ouvert européen et à un processus de privatisation.

Cette problématique soulève d'ailleurs une série de questions importantes. Comment Air France est affectée par les accords de Ciel Ouvert? Comment Air France a restructuré son réseau européen et mondial? Enfin dans quelles mesures Air France répond aux nouvelles opportunités de la globalisation?

Ces transformations sont interprétées d'abord par une analyse des changements au sein des politiques aériennes pour saisir le processus de globalisation. L'étude se poursuit par un examen de la transformation des réseaux de transport aérien de passagers pour les services intra et extra-européens en termes de fréquence de services, de capacité et de sélection d'aéroports d'escale de la compagnie Air France. L'analyse de ces développements à deux échelles est utilisée pour montrer comment les politiques corporatives peuvent modeler la géographie. La conclusion s'adresse aux impacts de ces politiques sur la création d'une compagnie globale.

LES MUTATIONS DES POLITIQUES AÉRIENNES

Jusque dans les années 70, les politiques de transport aérien étaient contrôlées par les États ayant une totale souveraineté tant sur l'espace aérien que sur les stratégies des compagnies aériennes qu'elles soient publique ou privée. Les principales mutations dans les politiques du transport aérien découlent de grandes tendances de libéralisation amorcées à la fin des années 70. Les transformations majeures sont la déréglementation de l'industrie aérienne aux États-Unis et les politiques de « ciel ouvert » en Europe.

La déréglementation aux États-Unis

Jusqu'en 1978, le transport aérien est réglementé par les conventions internationales de Paris (1919) et de Chicago (1944). Elles affirment une totale souveraineté des États sur le contrôle de leur espace aérien national, et sur la réglementation des liaisons internationales par un système d'accords bilatéraux entre États. Les résultantes majeures sont un cloisonnement des marchés et l'établissement de la préférence des liaisons internationales accordée à un aéroport dans chaque État. La déréglementation

aérienne fut votée le 24 Octobre 1978 aux États-Unis. Le Sénat adopte le *Airline Deregulation Act* qui ouvre le secteur aérien aux forces concurrentielles du marché. Les 3 principales mesures prises sont:

La liberté de choix des aéroports d'escale. Auparavant l'État fixait les routes sur lesquelles les compagnies pouvaient s'implanter. Les États organisaient la distribution des routes aériennes de manière à ce que l'ensemble du pays soit relativement bien desservi. Avec le transfert du choix des aéroports d'escale pour les compagnies, les États ne sont plus en mesure d'obliger une compagnie à atterrir dans une ville. C'est désormais la compagnie qui fixe son propre trajet.

La tarification libre. Les États avaient un droit de regard sur les tarifications proposées par les compagnies aériennes. Une compagnie devait systématiquement informer l'État de tout changement dans sa grille tarifaire. Les États pouvaient ainsi favoriser les compagnies nationales au détriment des compagnies privées ou étrangères. Ce contrôle est dorénavant supprimé.

L'ouverture des compagnies aux fusions et acquisitions. Une des résolutions majeures de la déréglementation aux États-Unis est véritablement l'autorisation des processus de fusion et d'acquisition. Une compagnie aérienne peut dorénavant fusionner ou acquérir une compagnie concurrente. Les États autorisaient parfois ce genre d'opérations dans la mesure où cela ne bouleversait pas l'équilibre de l'industrie du transport aérien national.

Les grands bénéfices de la déréglementation aux États-Unis portent sur les prix et la productivité. Avec la libéralisation des marchés et l'ouverture à la concurrence, les compagnies aériennes ont dû ajuster leurs tarifs à la grande satisfaction des utilisateurs. Le deuxième effet de la déréglementation est l'augmentation de la compétitivité. Les compagnies, libres de choisir leurs routes et leurs tarifs, ont réorganisé leurs réseaux de manières à rentabiliser le remplissage des avions, et proposer un réseau plus vaste à leur clientèle.

La déréglementation aux États-Unis s'inscrit dans deux grandes tendances: une tendance que l'on peut qualifier d'économique et de corporatiste (stratégie des compagnies) et une tendance spatiale (constitution des réseaux).

La tendance économique et corporative de la déréglementation a amené des changements au sein des compagnies. Les principales compagnies ont conforté leur domination (Goetz & Sutton, 1997). Plus de 200 transporteurs ont fait l'objet de faillites ou furent absorbés par des compagnies concurrentes. Mais les principaux transporteurs ont vu leur part de marché domestique diminuer suite à l'ouverture du ciel à la concurrence. Les dix plus grands transporteurs aériens américains (United, American, Delta, Eastern, TWA, Western, Pan Am, Continental, Braniff et Northwest) ont vu chuter leur part de revenu par passagers (87% à 75% selon les compagnies) entre 1978 et 1983 (Bailey et al, 1985). Entre 1983 et 1988, l'industrie du transport aérien connaît le plus grand nombre de faillites, de fusions et d'acquisitions de son histoire Parallèlement, de nouvelles compagnies sont créées, notamment sur les liaisons qui étaient délaissées par les grands transporteurs. Ces petites compagnies d'envergures régionales prennent une importance majeure dans les années 1990-2000.

La forme étoilée des réseaux héritée de la déréglementation de l'industrie aérienne aux États-Unis a mis en place une nouvelle forme d'organisation spatiale. La tendance spatiale favorise l'émergence du système de plate-forme aérienne. La structuration des réseaux, qui était jusqu'alors soumise à la volonté des États, se retrouve sous la tutelle des stratégies des compagnies. Ces dernières sont, pour la plupart, privées et organisent leur réseau de manière à ce qu'il soit le plus performant et rentable possible au détriment d'une desserte homogène des territoires. La dynamique spatiale qui est la plus renforcée est celle du centre-périphérie. Les grands centres sont souvent devenus plus puissants, des centres secondaires ont émergé et d'autres au contraire ont disparu.

Les politiques adoptées aux États-Unis ont profondément modifié les politiques aériennes internationales. Plusieurs pays, notamment de l'Union Européenne, ayant observé les impacts de la déréglementation aux États-Unis ont adopté à leur tour une politique de libéralisation du transport aérien.

Le Ciel Ouvert Européen et ses conséquences pour Air France

Les politiques européennes ont permis l'ouverture du ciel européen au début des années 1990. Cette déréglementation fut progressive. L'ouverture du ciel européen s'est fait en quatre étapes : 1987, 1990, 1992 et 1997. L'objectif fut de permettre aux compagnies de se préparer à la concurrence européenne et internationale.

Les premières mesures adoptées en décembre 1987 assouplissent les règles établies. Les gouvernements perdent leurs privilèges de contrôle sur les prix proposés par les compagnies. Ils ne peuvent plus s'opposer à l'introduction de nouveaux tarifs, notamment pour les compagnies étrangères sur leurs espaces aériens respectifs. Les deuxièmes mesures prises en 1987 furent celles d'octroyer une flexibilité aux compagnies pour le partage des capacités de sièges, lorsque des accords bilatéraux entre compagnies sont en vigueur. Cette mesure signifie pour Air France qu'elle jouit de la liberté d'appliquer ses propres tarifs sur ses routes nationales et européennes. Elle peut ainsi concurrencer ses principales rivales européennes sur les liaisons rentables.

En juin 1990, l'ouverture du marché se poursuit, la flexibilité dans les tarifs et la répartition des capacités de sièges est confortée, dans l'Europe élargie, avec une plus grande flexibilité dans la fixation des prix et la répartition des capacités. Grâce à cette nouvelle flexibilité, Air France poursuit sa politique d'expansion vers de nouveaux marchés. Il en résulte également un renforcement des partenariats avec des compagnies étrangères.

L'étape suivante porte sur la libéralisation des transports aériens dans l'Union européenne qui a fait l'objet de mesures, adoptées en juillet 1992 et mises en oeuvre dès janvier 1993 permettant la libre prestation de services au sein de l'Union Européenne. La libéralisation du Ciel Ouvert Européen se traduit par *le libre accès aux marchés*. Cette mesure ouvre à Air France toutes les routes internationales ou domestiques au sein de l'Union Européenne sans restriction.

En avril 1997, la libéralisation du cabotage, c'est à dire le droit pour une compagnie d'un État membre d'exploiter une route au sein d'un autre État membre, permet l'ouverture totale du Ciel Européen pour les pays membres (www.europa.eu.int). Ainsi les compagnies européennes sont prêtes à ouvrir leur marché à la concurrence mondiale. Air France suite à l'adoption de la *licence communautaire* a désormais accès à l'ensemble du marché européen, étant donné que seules les compagnies membres de l'Union Européenne ou les *pays membres* peuvent prétendre à son obtention.

Les lois adoptées par l'Union Européenne ont amené les compagnies comme Air France à se comporter comme leurs homologues américaines, afin de devenir et rester compétitives dans un secteur concurrentiel. Les principales stratégies qu'adoptent les compagnies s'axent suivant trois grands courants: 1) économies et restructurations; 2) reconquête du marché national; et 3) conquête du marché européen (Molin, 1998).

Les résultats de la libéralisation du ciel européen mettent en évidence la logique d'entreprise privée adoptée par les compagnies nationales. Excepté sur quelques niches de marchés, les compagnies extra-européennes ne perturbent pas l'organisation du ciel européen. Elles utilisent leurs alliances, avec les compagnies nationales des pays pour avoir accès aux bassins d'utilisateurs et aux réseaux. Enfin, l'ouverture du Ciel Européen voit le développement de réseaux régionaux et de compagnies qui viennent s'implanter exclusivement sur ces marchés, concurrençant à leur manière les compagnies nationales en proposant des tarifs très bon marché.

Ces politiques ont deux grandes influences sur les réseaux aériens : d'une part l'émergence de nouvelles formes de desserte aérienne par le phénomène de plate-forme aérienne; et d'autre part, les privatisations et alliances de/entre compagnies qui remodèlent l'ensemble des réseaux aériens mondiaux.

Les compagnies aériennes, qui agissent désormais comme des entreprises privées, ne sont plus sous domination des États, donc libres de choisir leur stratégie, leurs routes. C'est notamment le cas des stratégies mises en place par la compagnie Air France pour rester compétitive au sein de l'espace aérien européen et mondial.

LE RÉSEAU AÉRIEN EN 1991

En l'espace de 10 ans, la compagnie française a adopté une politique de restructuration tant de ses réseaux que de sa structure corporative pour se positionner parmi les plus grands groupes aériens mondiaux.

Le réseau intra-européen

En 1991, la configuration des services aériens d'Air France suggère que les services de proximité sont importants pour le transporteur aérien. Air France affiche un réseau de 130 routes pour l'ensemble de l'Europe – 110 routes vers l'Europe de l'Ouest et 20 routes vers l'Europe de l'Est. Une autre caractéristique concerne les liens étroits entre la France, le Royaume Uni et l'Allemagne avec plus de 200 vols hebdomadaires. Le réseau révèle d'ailleurs l'importance de l'axe Paris-Londres avec plus de 13 vols quotidiens (Tableau 1).

(INSÉREZ TABLEAU 1)

Déjà le transporteur français fait un usage intensif de l'aéroport de Paris, Roissy Charles de Gaulle. Les marchés émergents de l'Europe de l'Est quant à eux sont desservis le long de 20 routes totalisant 50 vols hebdomadaires. Les principales destinations sont vers la Russie, la Hongrie et la Yougoslavie (Figure 1).

(INSÉREZ FIGURE 1)

Le réseau extra-européen

En 1991, l'analyse de la configuration des services aériens extra-européens d'Air France révèle une structure de réseau complexe. Dans le commerce trans-Atlantique, Air France offre 19 routes vers l'Amérique du Nord, dont 16 vers les États-Unis avec plus de 60 vols hebdomadaires. Le marché latino-américain est desservi le long de 48 routes avec 64 services hebdomadaires, dont 20 routes vers les Antilles Françaises. La

compagnie française organise son réseau au départ des villes de Bogota vers le Pérou, la Bolivie, le Venezuela et de Rio de Janeiro vers l'Argentine et le Chili. Avec 8 vols hebdomadaires, le Brésil et l'Argentine sont les pays les plus desservis (Tableau 2).

(INSÉREZ TABLEAU 2)

Dans le commerce Nord-Sud, l'aire de marché d'Air France témoigne des liens traditionnels de la France avec l'Afrique et le Moyen-Orient. D'abord, la compagnie affichait 51 routes vers le Moyen-Orient avec 47 vols hebdomadaires. En outre, le transporteur français offre 48 routes vers l'Afrique dont 28 affichent 65 vols hebdomadaires vers le Maroc, l'Algérie, la Tunisie et l'Égypte. Enfin, Air France affichait 17 routes vers les marchés de l'Océan Indien (Comores, Madagascar, La Réunion, Maurice) avec plus de 45 services hebdomadaires. Le marché asiatique quant à lui était desservi le long de 48 routes, cependant les capacités sont moindres.

L'analyse de la structure de réseau aérien extra-européen du transporteur français démontre la prééminence des aéroports de Paris en France, et de New York, Saint-Denis et Tunis pour les plates-formes aériennes extra-européennes (Figure 2).

(INSÉREZ FIGURE 2)

LES FACTEURS DE CHANGEMENT

En 10 ans, trois temps forts ont marqué la restructuration de la compagnie: 1) une réorganisation nationale de l'activité avec la création du Groupe Air France; 2) l'émergence d'un grand pôle de redistribution pour la compagnie à Roissy Charles de Gaulle; et 3) la création pour la compagnie d'une alliance forte avec Skyteam.

Le Groupe Air France

Le 12 Janvier 1990, Air France entre dans le capital d'UTA (Union des Transporteurs Aériens) en devenant son actionnaire majoritaire. C'est la naissance du Groupe Air

France par la fusion de trois compagnies (Air France, UTA et Air Inter). Le nouveau groupe constitue l'un des plus grands groupes de transport aérien au monde avec une flotte de 196 appareils, 32 millions de passagers annuels et 7,2 milliards d'euro de chiffre d'affaire (Air France, 2003).

La fusion d'Air France avec UTA permet à la compagnie de récupérer le réseau existant vers l'Afrique de l'Est et le Moyen Orient, notamment les liaisons à destination de l'Ile de la Réunion, Maurice, Madagascar et les Comores. UTA avait constitué un réseau dans cette région, et entretenait des liaisons avec le Kenya, la Tanzanie, le Burundi, Djibouti et l'Arabie Saoudite.

Cette fusion permet également au transporteur français de se repositionner sur le territoire national. Air France était en concurrence avec Air Inter particulièrement bien implantée sur l'ensemble sur le marché français. La fusion permet à Air France d'intégrer les lignes exploitées par Air Inter et d'obtenir une position de monopole sur le marché intérieur français. Ses nouveaux adversaires sont les compagnies régionales, dont certaines seront englobées (Regional Airlines), alors que d'autres feront faillites (AOM Air Liberté, Air Littoral). La compagnie est très peu concurrencée sur son territoire national. Les rivales émergentes sont les transporteurs à rabais.

Le rôle des aéroports, notamment des plates-formes de correspondances, s'est amplifié de manière à devenir une des composantes majeures de la stratégie des compagnies. Chaque compagnie, afin d'être performante et pour s'asseoir une dimension mondiale, doit négocier des accords avec les opérateurs de terminaux aéroportuaires, pour obtenir un nombre d'horaires de vols satisfaisant et des privilèges dans les opérations aéroportuaires. C'est ainsi que Roissy Charles de Gaulle est devenu la plate-forme de la compagnie Air France.

Roissy Charles de Gaulle

Dans les années 90, l'idée d'un réseau extensif planétaire est rejetée. Le meilleur moyen pour réduire les coûts et d'obtenir un réseau plus efficace et dense couvrant les routes les plus rentables se construit autour de la stratégie de plate-forme.

Air France adopte cette stratégie en 1996, en ouvrant sa plate-forme européenne au sein de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle. Ce choix lui permet des connexions auprès de 30 transporteurs aériens réunis sur le même site. En 6 mois, les trafics d'Air France ont augmenté de 20%. Avec plus de 1 000 vols par semaine, Roissy Charles de Gaulle devient alors le deuxième plus grand aéroport européen derrière Heathrow à Londres. La grande force de Roissy Charles de Gaulle est d'être une plate-forme multimodale très performante. En effet, l'aéroport est relié par voie TGV et Thalys, à l'ensemble des grandes villes françaises et des grandes métropoles européennes de Belgique et des Pays-Bas. Les liaisons en autobus et RER vers Paris sont parfaitement intégrées dans le système de transport urbain parisien.

Skyteam

Après avoir inauguré sa plate-forme de Roissy Charles de Gaulle, Air France a cherché des partenaires. Pour toute compagnie qui adopte une stratégie de plate-forme aérienne, ses partenaires deviennent essentiels. C'est ainsi qu'en 2000 Air France, en coopération avec Delta Airline, Aeromexico, Korean Airline crée Skyteam. Elles seront rejointes en 2001 par CSA Airline et Alitalia. En l'espace de 3 ans, l'alliance stratégique Skyteam a augmenté ses capacités en termes de passagers, fréquences et destinations.

L'organisation du réseau de Skyteam s'axe autour de deux grands pôles: l'Europe et les États-Unis plus spécifiquement autour des aéroports de Roissy Charles de Gaulle et d'Atlanta. Atlanta est la plate-forme qui offre le plus de correspondances au monde avec plus de 600 vols quotidiens. Roissy Charles de Gaulle est quant à lui reconnu comme l'un des plus efficaces et performants d'Europe. Il propose plus de 15 000

opportunités de correspondances par semaine. L'alliance place ainsi Paris devant Londres, Francfort et Amsterdam.

Pour Air France, l'alliance stratégique Skyteam est l'occasion d'avoir accès à la quasi-totalité du réseau mondial. Par la mise en résonance de Roissy Charles de Gaulle avec les autres plates-formes de l'Alliance cela permet de proposer à la clientèle de Skyteam un réseau planétaire qui draine un territoire où se concentre plus de la moitié du trafic aérien mondial.

En l'espace de 10 ans, les différentes mesures prises au niveau fonctionnel, politique ou spatial ont eu des répercutions sur la structure du réseau de la compagnie française Air France. Aux stratégies des réseaux extensifs ont succédé les coopérations et les alliances qui sont bien plus rentables et performantes.

La restructuration des activités de l'entreprise, et la réorganisation spatiale de son réseau et l'alliance Skyteam ont permis au Groupe Air France de surmonter les différentes crises connues par le transport aérien l'inscrivant aujourd'hui comme l'une des plus grandes compagnies mondiales. En 2001, le réseau aérien de la compagnie est révélateur des nouvelles orientations des stratégies de l'entreprise.

LE RÉSEAU AÉRIEN EN 2001

Après 10 années de déréglementation, de politiques de « ciel ouvert » et d'ouverture de marché à la concurrence, la configuration du réseau de la compagnie Air France fut transformée tant à l'échelle intra-européenne qu'à l'échelle extra européenne.

Le réseau intra-européen

La stratégie de la compagnie sur le réseau intra- européen met en exergue deux grandes tendances entre l'Ouest et l'Est de l'Europe. L'Europe de l'Ouest compte 56 routes et l'Europe de l'Est 12 routes, soit une perte de 54 routes à l'Ouest et de 8 routes

à l'Est. Alors qu'en 1991, 4 pays possédaient 10 routes et plus avec le territoire français, en 2001 seul l'Allemagne subsiste avec 13 routes. En 10 ans, le Ciel Européen a été transformé par *les législations et l'ouverture de la libre concurrence, par* la compétition avec les trains à grande vitesse mais aussi par les trains transnationaux comme Thalys ou l'Eurostar (Tableau 3).

(INSÉREZ TABLEAU 3)

En Europe de l'Ouest, l'Allemagne et l'Italie sont les pays européens avec lesquels la compagnie française entretient les échanges les plus intenses avec plus de 200 vols hebdomadaires en 2001. Le Royaume Uni se positionne à la troisième place avec 170 vols hebdomadaires. Pourtant, la route Paris-Londres avec 13 vols quotidiens reste la plus importante en Europe, suivie par les routes avec la Suisse et l'Espagne qui ont des fréquences hebdomadaires comprises entre 100 et 170 vols.

En Allemagne, Air France a réduit le nombre de routes, en diminuant ses liaisons sur Düsseldorf et Francfort. Elle a également abandonné Brème au profit de Dortmund. En revanche, elle a augmenté la fréquence des vols hebdomadaires vers les villes secondaires allemandes avec au total plus de 300 vols par semaines. L'Allemagne est l'axe principal de la compagnie française; résultat d'une politique de coopération entre les deux pays tant d'un point de vue politique, qu'économique. De plus, il existe une entente avec la compagnie allemande Lufthansa au sein du groupe de distribution Amadeus.

Le deuxième axe européen d'Air France s'oriente vers l'Italie, avec plus de 200 vols hebdomadaires. Le renforcement de cette liaison s'accorde avec la constitution de l'alliance Skyteam dont Alitalia est partenaire. Rome est choisie comme plate-forme de correspondance de l'Alliance mais les échanges majeurs restent entre Paris et Milan à hauteur de 9 vols quotidiens.

Le cas du Royaume Uni est révélateur, quant à lui, de la concurrence et de la compétition entre transporteur aérien régulier et transporteur à rabais. Outre le fait que

la liaison entre les deux grandes capitales européennes reste dominante, les compagnies britanniques sont venues s'implanter sur les aéroports régionaux français *afin de* capter des aires de marchés. Il faut considérer que des compagnies à rabais se sont développées au Royaume Uni dans les années 90 et occupent aujourd'hui une place importante dans le Ciel Européen. La Suisse et l'Espagne conservent une desserte importante pour le transporteur français. Mais là encore certaines routes ont été supprimées, celles qui sont conservées voient leur fréquence de vol s'accroître.

Plus révélatrice est l'augmentation de la liaison de 8 vols quotidiens entre Paris et Amsterdam en 2001 qui laisse présager les ententes entre la compagnie française et Amsterdam Schiphol, plate-forme de KLM.

On assiste à une consolidation du réseau intra-européen autour d'un quadrilatère dont Paris est le centre et les pays frontaliers les principaux nœuds. Parallèlement, on note un déplacement des échanges du Royaume Uni vers l'Allemagne et l'Italie. En outre, la compagnie cherche à se positionner face à l'ouverture du marché vers les pays de l'Europe de l'Est.

En 10 ans, le réseau vers l'Europe de l'Est s'est intensifié. Les principaux pays bénéficiaires de cette politique sont la Hongrie, la République Tchèque et la Pologne où la compagnie française offre une desserte de plus de 30 vols hebdomadaires. La Russie acquiert une fréquence de 25 vols hebdomadaires.

L'axe Paris-Budapest, fort de 5 vols quotidiens, est le fer de lance de la nouvelle stratégie de la compagnie. Les liens étroits qui existent entre les pays d'Europe centrale ont permis à Air France de s'implanter rapidement dans les plus grandes capitales des nouveaux pays membres de l'Union. Cette volonté affiche l'ambition de la compagnie française de se positionner comme un leader dans l'Europe élargie.

Vers Varsovie, les routes augmentent, révélatrice de la volonté française de couvrir le marché polonais. La Pologne est un pays avec lequel la France entretient de nombreux échanges tant touristiques qu'économiques.

Au sein du réseau intra-européen, les principales plates-formes d'Air France se répartissent en 3 grandes classes :

1. Paris : la plate-forme internationale d'Air France;
2. Londres et Milan : plates-formes européennes;
3. Lyon-Madrid-Genève-Francfort : plates-formes régionales de la compagnie française.

Entre 1991 et 2001, la compagnie nationale française a adopté une stratégie de renforcement d'un quadrilatère européen autour de Paris vers les principales capitales de l'Europe de l'Ouest, base à partir de laquelle elle oriente désormais un axe vers l'Europe de l'Est. La tendance générale que l'on peut dégager pour le réseau intra européen en 2001 démontre une diminution du nombre de routes est une augmentation de la fréquence hebdomadaire.

L'observation de l'évolution du nombre de vols quotidiens montre que la route entre Paris-Londres reste stable avec le même nombre de vols quotidiens entre 1991 et 2001. Cependant les routes vers les autres capitales européennes, gagnent entre 3 et 5 vols quotidiens. La liaison vers Budapest affiche la nouvelle volonté d'expansion d'Air France vers l'Europe de l'Est. L'analyse de la stratégie de la compagnie aérienne française Air France montre combien les stratégies des compagnies influencent la constitution des réseaux aériens (Figure 3).

(INSÉREZ FIGURE 3)

Le réseau extra-européen

En 2001, la configuration des services aériens extra-européens d'Air France montre une réorganisation de son réseau vers les destinations les plus viables (Tableau 4). Le marché trans-atlantique de la compagnie française propose 17 routes à destination de l'Amérique du Nord dont 15 pour les États-Unis avec 177 vols hebdomadaires. La principale route est entre Paris et New York entretenant 7 vols journaliers.

(INSÉREZ TABLEAU 4)

Les routes vers Anchorage et Bridgetown furent abandonnées au profit de Dallas, Philadelphie, Cincinnati et Atlanta, ces deux dernières sont les plates-formes de correspondance de l'Alliance Skyteam aux États-unis. Atlanta est par ailleurs la plate-forme de la compagnie américaine Delta. La compagnie française se positionne sur les plus grandes plates-formes des États-Unis afin de capter une part importante de ce marché. Son alliance avec Delta lui permet de proposer des liaisons diverses vers les États-Unis et de s'implanter sur le marché nord-américain. Les routes vers le Canada restent identiques à celle de 1991. Montréal demeure la principale porte d'entrée de la compagnie française avec 2 vols quotidiens.

En 2001, Air France a diminué ses routes vers l'Amérique latine. Le marché en Amérique Latine se voit octroyer 20 routes, soit moitié moins qu'en 1991. Les principales liaisons vont vers les Antilles françaises et le Brésil avec respectivement 37 et 20 vols hebdomadaires. Toutefois elle a augmenté ses fréquences hebdomadaires vers le Mexique et le Brésil avec respectivement 14 et 20 vols par semaines. L'augmentation des routes vers le Mexique est un résultat de l'alliance entre Aéromexico et Air France au sein de Skyteam. Au Brésil, plusieurs raisons peuvent justifier l'augmentation des vols quotidiens, comme le tourisme ou la route commerciale régulière depuis 1938 vers Rio de Janeiro. Mais plus significative est l'installation de multinationales françaises au Brésil. Les entreprises ont besoin de relations régulières et rapides avec la France qui justifient le nombre de liaisons. La pérennité des échanges est assurée par des accords bilatéraux et commerciaux entre les deux pays.

Pour les échanges Nord-Sud, les liaisons vers l'Afrique et le Moyen Orient ont fait l'objet d'une importante restructuration des routes. L'Afrique subsaharienne compte 26 routes soit 6 routes supplémentaires en majorité vers les pays centrafricains. Le Sénégal et le Mali sont les deux seuls ayant plus de 10 vols hebdomadaires. Seule la liaison entre Paris et Bamako propose 2 vols quotidiens. Air France a réorganisé son réseau africain suite à la fusion avec UTA. De 1991 à 2001, Air France passe de 6 à 17 routes vers

l'Afrique subsaharienne. Elle entretient principalement des liaisons vers les capitales. Seuls 4 pays ont 7 vols hebdomadaires : le Cameroun, l'Afrique du Sud, le Nigeria et la Côte d'Ivoire. Cependant, le réseau reste très simple dans la mesure où toutes les relations se font vers la métropole française. Plus de 95% des vols sont à destination de Paris. Il faut considérer les liens touristiques qui existent entre la France et l'Afrique qui peuvent dans une certaine mesure surévaluer les vols quotidiens. Pour des pays comme le Sénégal, la répartition des vols est planifiée de manière plus saisonnière que régulière.

En Afrique du Nord, on observe un très fort retrait des routes d'Air France. En 2001, 12 liaisons sont effectives vers l'Afrique du Nord, 1 route sur l'Égypte, 4 routes vers le Maroc et 7 à destination de la Tunisie avec 65 vols hebdomadaires. Au total 16 routes furent supprimées, notamment les 8 routes sur l'Algérie suite à la prise d'otage du 24 Décembre 1994. La compagnie nationale a décidé de rompre toutes ces liaisons avec l'Algérie jusqu'à l'apaisement politique. La position de la Tunisie déjà majeure en 1991 se renforce en 10 ans. Avec une augmentation de 21 à 65 vols hebdomadaires, Tunis propose désormais 4 vols quotidiens vers la capitale française. Les liens entre les deux pays sont de nature touristique et économique. Les liens économiques résultent des échanges et des accords existant entre, la France et la Tunisie et entre, l'Europe et la Tunisie. La Tunisie se positionne comme la porte d'entrée de la compagnie française sur le continent africain.

La compagnie s'est retirée des routes vers l'Océan Indien, seulement 2 routes subsistent à destination de l'île Maurice et Madagascar. L'Union des Transporteurs Aériens (UTA) se servait de St Denis comme principale plate-forme pour ses vols vers l'Afrique de l'Est et l'Océan Indien. Suite à la fusion entre les deux compagnies, les routes furent redessinées et seules les deux routes les plus rentables (grâce au tourisme) furent maintenues. En 2001, la position de St Denis est celle un aéroport d'escale pour Air France. Il n'a plus la vocation d'être une plate-forme au sein de l'Océan Indien.

L'intégralité du réseau français à destination du Moyen Orient fut remaniée en 10 ans. Le Moyen-Orient est la région qui enregistre les plus grands changements stratégiques d'Air France de 51 routes en 1991 à 9 routes en 2001. La principale activité de la compagnie se concentre sur le Liban avec plus de 20 vols hebdomadaires, la route Paris- Beyrouth est forte de 3 vols quotidiens.

De 13 pays desservis au Moyen Orient en 1991, seulement 7 subsistent en 2001. Les principaux abandons de routes se localisent dans le Sud de la péninsule arabique et en Iran. Les Émirats Arabes et l'Arabie Saoudite perdent respectivement 8 et 9 routes. Néanmoins les fréquences de vols hebdomadaires augmentent vers les Émirats Arabes avec 5 vols supplémentaires, alors qu'ils chutent en Arabie Saoudite avec une suppression de 6 vols.

Malgré la diminution du nombre de routes, les fréquences de vols sur les pays encore desservis augmentent. Israël gagne 4 vols hebdomadaires et la Turquie 5 vols à destination principalement d'Istanbul. Ceci est révélateur à la fois des liens touristiques et commerciaux existant entre la Turquie et la France. Ce choix anticipe une liaison d'autant plus rentable si la Turquie est acceptée au sein de l'Union Européenne. Le Moyen Orient est le principal exemple de la stratégie adoptée par la compagnie française. En effet, on assiste à un retrait de la compagnie sur les destinations les moins payantes et à une augmentation du nombre de vols hebdomadaires sur les liaisons les plus rentables. Le réseau extensif qui prévalait au début des années 1990 se trouve totalement remanié, au profit d'un réseau restreint ayant des fréquences de vols génératrices de profits. Contrairement à sa stratégie sur le continent américain, la compagnie ne se sert pas d'un aéroport plate-forme de correspondance d'une compagnie de son alliance, puisqu'il n'y a pas aucune compagnie du Moyen-Orient dans l'alliance Skyteam. La seule compagnie avec qui il existe un partage de code est la compagnie libanaise MEA.

En Asie la tendance de rétraction est la même avec une perte de 20 routes en 10 ans et le maintient de 18 routes. Le Japon avec 33 vols hebdomadaires est le pays le plus desservi quotidiennement avec 3 vols sur Tokyo. Deux nouveaux pays viennent grossir

l'offre de destination vers l'Asie : il s'agit de Singapour et des Philippines, deux destinations touristiques prisées. Jusqu'en 2001, Air France ne considère pas l'Asie comme un marché émergent. Elle entretient des liaisons ponctuelles tout comme elle fait en Afrique, c'est à dire des routes vers les principales capitales étatiques.

L'analyse de la structure du réseau aérien extra-européen d'Air France met en exergue la domination de Paris. Les aéroports de Tunis, New York, Tokyo, Casablanca, Beyrouth, Atlanta forment les piliers extra-européens de la stratégie d'Air France. Ces villes sont celles qui sont les plus sollicitées par la compagnie en termes de vols par année. Les plus importants sont Tunis et New York avec plus de 2000 vols annuels, le troisième aéroport est celui de Tokyo avec plus de 1200 vols annuels. Casablanca, Beyrouth et Atlanta totalisent chacune plus de 1000 vols annuels.
La Figure 4 offre un aperçu de la répartition des routes extra-européennes de la compagnie en 2001 (Figure 4) Le réseau d'Air France extra-européen s'articule entre trois grandes régions géographiques, l'Afrique, l'Amérique et l'Asie. Au cœur de ce dispositif, la compagnie affirme son identité continentale et consolident son réseau intra-européen.

(INSÉREZ FIGURE 4)

CONCLUSION

L'émergence d'une compagnie globale est dû à la combinaison entre les restructurations corporatives et de réseaux, ainsi que par la multiplication des alliances stratégiques. En une décennie Air France s'est adaptée aux exigences tant politiques, qu'économiques du transport aérien dans le monde et en Europe. Sa stratégie d'entreprise fut planifiée de manière à l'inscrire comme une grande compagnie globale. Les impacts des stratégies corporatives sur l'espace aérien mondial sont frappants. Le tableau 5 récapitule les grands changements au sein de la compagnie. Il montre comment les stratégies corporatives ont des impacts sur les stratégies spatiales et mettant en évidence la volonté d'Air France depuis les années 90 de devenir une compagnie globale.

Tableau 5. Stratégies corporatives et géographiques d'Air France 1990-2004

PÉRIODE	STRATÉGIES CORPORATIVES	STRATEGIES GEOGRAPHIQUES
Pre 1990 Air France	Transporteur National	Plusieurs aéroports nationaux
1990-1997 Groupe Air France	Fusions nationales	Plate-forme nationale à Roissy
1997-2000 Alliances globales	Alliance Sky team	Consolidation des plates-formes outre mer et expansion européenne
2000-2004 Transporteur Global	Fusion Internationale	Émergence de deux pôles Paris et Amsterdam

Les 4 étapes de la restructuration de la compagnie Air France, pourraient être adoptées par des compagnies nationales à la recherche d'une dimension globale. En effet, dans les années pré-90, le transporteur se confine dans un rôle national. Il assure certes des liaisons vers l'extérieur mais son ancrage majeur reste le territoire national. Entre 1990 et 1997, lorsque l'Union Européenne autorise les fusions entre les compagnies aériennes, Air France en profite pour acquérir et fusionner avec ses deux principales concurrentes françaises (UTA et Air Inter). Elle tisse ainsi les bases de son futur réseau intra et extra européen. De fait, entre 1997 et 2000, elle étend son influence et gagne de nouveaux marchés, surtout en Europe. Enfin depuis les années 2000, après 10 de restructuration intense, la compagnie française peut fusionner avec des compagnies aériennes comme KLM. Cette fusion s'inscrit dans la logique de la politique menée depuis le début des années 90. (AFP, 2004)

La conclusion de la recherche révèle comment un transporteur national a adopté une stratégie de restructuration de ses activités pour devenir un transporteur global. L'analyse de la restructuration des réseaux intra et extra européen d'Air France entre 1991 et 2001 a montré que le processus de privatisation de la compagnie est l'élément

clé de son positionnement sur les marchés mondiaux. Cette stratégie a permis l'émergence d'un transporteur global, et a conduit à la transformation d'un champion national en un joueur européen. Afin d'être plus pertinente l'étude devra faire une mise en parallèle avec d'autres compagnies aériennes de régimes différents (privé, mixte) pour avoir une vision globale des stratégies corporatives en termes de transport aérien, ainsi que leurs impacts sur les cieux aériens.

RÉFÉRENCES

AFP (2004) «Le nouveau géant Air France-KLM en bourse et dans les airs», dans http://www.lemonde.fr (05.05.04)

AFP (2004) «Le rachat de KLM par Air France donne naissance à un géant mondial», dans http://www.lemonde.fr (04.05.04)

Agustinata, B. & De Klein, W. (2002) The dynamics of airlines alliances, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 8, pp. 201-211.

Air France (1991- 2001) *Rapports Annuels.*

Air France (2003) *1933/2003 Une histoire d'Air France*, Magazine Air France, No 76, 151 p

Bailey, E. et al. (1985) *Deregulating the Airlines*, Cambridge, MIT Press, 243 p.

Bostnavaron, F. (2004). «L'équilibre des pouvoirs, clé de la fusion Air France-KLM», dans http://www.lemonde.fr (05.04.04)

Bowen, J. (2000) Airlines hubs in Southeast Asia: national economic development and nodal accessibility, *Journal of Transport Geography*, Vol. 8, pp. 25-41.

Goetz, A.R. & Graham, B. (1999) *Air Transport globalisation and environmental sustainability: A comparison of the United States and European Union.* Conference on Social Change and Sustainable Transport, Berkeley.

Goetz, A.R. & Sutton, C.J. (1997) The geography of Deregulation in the U.S. Airline Industry, *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 87, No. 2, pp. 238-263.

Graham, B. (1998) Liberalization, regional economic development and the geography of demand for air transport in the European Union, *Journal of Transport Geography*, Vol. 6, No. 2, pp. 87-104.

L'Expansion (2004)
http://www.lexpansion.com/18h/2364.1.74315.html (17/03/2004)

Molin, B. (1998) Éléments pour une prospective du transport aérien européen, *La Documentation Française, Rapport final*, Paris, DATAR, 64 p.

O'Connor, K. (2003) Global air travel: toward concentration or dispersal ?, *Journal of Transport Geography*, Vol. 11, pp. 83-92.

OACI (1991) Recueil de statistiques n° 491, trafics par étapes 1991, série TF n°116. Montréal : OACI

OACI (2001) Recueil de statistiques n° 507, trafics par étapes 2001, série TF n°116. Montréal : OACI.

Rimmer, P.J. & Comtois, C. (2002) China's transport and communications firms : transforming national champions into global players, *Asia Pacific Viewpoint*, Vol. 43, No. 1, pp. 93-114.

Thompson, I.B. (2002) Air transport liberalisation and the development of third level airports in France, *Journal of Transport Geography*, Vol. 10, pp. 273-285.

Vowles, T.M. (2000) The geographic effects of US airlines alliances, *Journal of Transport Geography*, Vol. 8, pp. 277-285.

Tableau 1. Les routes intra-européennes d'Air France, 1991

PAYS	NOMBRE DE ROUTES	VOLS HEBDOMADAIRES	LIAISON MAJEURE VILLE 1	VILLE 2	VOLS QUOTIDIENS
EUROPE DE L'OUEST	**110**	**1040**			
ROYAUME UNI	17	238	LONDRES	PARIS	13
ALLEMAGNE	18	250	FRANCFORT	PARIS	4
SUISSE	9	110	GENEVE	PARIS	4
AUTRICHE	3	22			
BELGIQUE	5	41			
PAYS BAS	5	44			
DANEMARK	3	25			
SUEDE	4	22			
FINLANDE	1	8			
NORVEGE	2	13			
ESPAGNE	15	89	MADRID	PARIS	3
ITALIE	19	148	MILAN	PARIS	4
PORTUGAL	5	23			
GRECE	3	5			
CHYPRE	1	2			
EUROPE DE L'EST	**20**	**51**			
RUSSIE	3	13			
ROUMANIE	2	3			
POLOGNE	3	5			
REPUBLIQUE TCHEQUE	1	2			
HONGRIE	1	10			
CROATIE	3	2			
SERBIE	3	10			
MONTENEGRO	1	1			
SLOVENIE	1	2			
UKRAINE	1	1			
BULGARIE	1	2			
TOTAL	**130**	**1091**			

Source : OACI, 1991

Tableau 2. Les routes extra-européennes d'Air France, 1991

PAYS	NOMBRE DE ROUTES	VOLS HEBDOMADAIRES	LIAISON MAJEURE VILLE 1	VILLE 2	VOLS QUOTIDIENS
MOYEN ORIENT	**51**	**47**			
ARABIE SAOUDITE	11	8			
EMIRATS ARABES	10	8			
DJIBOUTI	8	6			
SYRIE	4	2			
LIBAN	4	3			
TURQUIE	2	10			
ISRAEL	2	5			
JORDANIE	2	2			
YEMEN	2	2			
QATAR	2	1			
KOWEIT	2	0			
BAHRAIN	1	0			
IRAN	1	0			
AFRIQUE DU NORD	**28**	**65**			
TUNISIE	8	21	TUNIS	PARIS	1
MAROC	4	18	CASABLANCA	PARIS	1
ALGERIE	8	17	ALGERS	PARIS	2
EGYPTE	8	9			
AFRIQUE SUBSAHARIENNE	**20**	**22**			
KENYA	9	10			
TANZANIE	3	2			
SENEGAL	3	4			
BURUNDI	2	2			
RWANDA	2	2			
SOUDAN	1	2			
AMERIQUE NORD	**19**	**73**			
ETATS-UNIS	16	63	NEW YORK	PARIS	3
CANADA	3	10	MONTREAL	PARIS	1
AMERIQUE LATINE	**48**	**64**			
CARAIBES	19	20			
COLOMBIE	4	4			
ARGENTINE	4	8			
PEROU	4	5			
BRESIL	4	8			
VENEZUELA	3	4			
URUGUAY	3	3			
PUERTO RICO	3	1			
CAYENNE	2	3			
MEXIQUE	1	5			
CHILI	1	3			
ASIE	**20**	**25**			
INDE	7	13			
CHINE	2	1			
MAHE ISLAND	7	6			
HONG KONG	4	5			

PAYS	NOMBRE DE ROUTES	VOLS HEBDOMADAIRES	LIAISON MAJEURE VILLE 1	VILLE 2	VOLS QUOTIDIENS
JAPON COREE	**10**	**13**			
JAPON	6	11			
COREE	4	2			
ASIE SUD EST	**8**	**17**			
THAILANDE	7	14			
VIETNAM	1	3			
ST DENIS/ MAURICE	**17**	**47**			
COMORES	4	4			
MADAGASCAR	4	2			
LA REUNION	7	25	ST DENIS	MAURICE	14
MAURICE	2	16			
TOTAL	**221**	**373**			

Source : OACI, 1991

Tableau 3. Les routes intra-européennes d'Air France, 2001

PAYS	NOMBRE DE ROUTES	VOLS HEBDOMADAIRES	LIAISON MAJEURE VILLE 1	VILLE 2	VOLS QUOTIDIENS
EUROPE DE L'OUEST	**56**	**1464**			
ALLEMAGNE	13	345	FRANCFORT	PARIS	7
ITALIE	9	283	MILAN	PARIS	9
ROYAUME UNI	7	170	LONDRES	PARIS	13
ESPAGNE	6	141	MADRID	PARIS	9
SUISSE	5	163	GENEVE	PARIS	9
AUTRICHE	4	61	VIENNE	PARIS	7
BELGIQUE	2	28	BRUXELLES	PARIS	3
SUEDE	2	52	STOCKHOLM	PARIS	4
PORTUGAL	1	55	LISBONNE	PARIS	5
PAYS BAS	1	54	AMSTERDAM	PARIS	8
DANEMARK	1	34	COPENHAGUE	PARIS	5
FINLANDE	1	14	HELSINKI	PARIS	2
NORVEGE	1	43	OSLO	PARIS	6
GRECE	1	20	ATHENES	PARIS	3
CHYPRE	1	1			
EUROPE DE L'EST	**12**	**160**			
RUSSIE	2	26	MOSCOU	PARIS	3
ROUMANIE	1	12	BUCAREST	PARIS	2
POLOGNE	2	35	VARSOVIE	PARIS	4
REPUBLIQUE TCHEQUE	2	33	PRAGUE	PARIS	3
HONGRIE	1	35	BUDAPEST	PARIS	5
CROATIE	1	6			
BULGARIE	1	6			
UKRAINE	1	7			
SERBIE	1	0			
TOTAL	**68**	**1624**			

Source : OACI, 2001

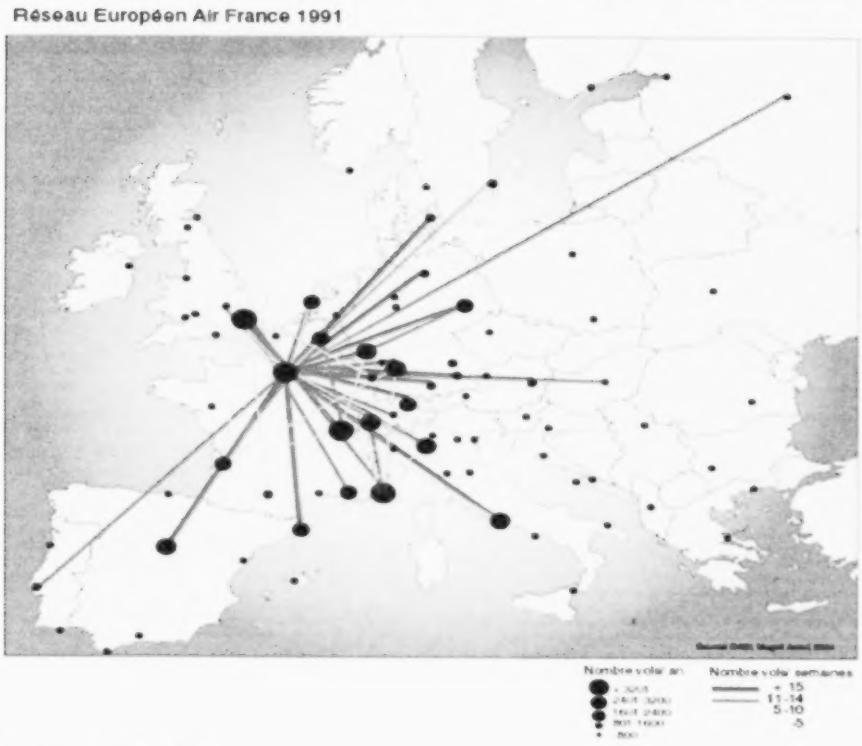
Tableau 4. Les routes extra-européennes d'Air France, 2001

PAYS	NOMBRE DE ROUTES	VOLS HEBDOMADAIRES	LIAISON MAJEURE VILLE 1	VILLE 2	VOLS QUOTIDIENS
MOYEN ORIENT	**9**	**72**			
EMIRATS ARABES	2	15			
JORDANIE	1	5			
LIBAN	1	20	BEYROUTH	PARIS	3
SYRIE	1	4			
TURQUIE	1	14			
ARABIE SAOUDITE	2	5			
ISRAEL	1	9			
AFRIQUE NORD	**12**	**104**			
EGYPTE	1	6			
MAROC	4	33	CASABLANCA	PARIS	3
TUNISIE	7	65	TUNIS	PARIS	4
AFRIQUE SUBSAHARIENNE	**26**	**80**			
TCHAD	2	2			
NIGER	2	2			
CONGO	1	1			
GUINEE	2	5			
BENIN	1	4			
SENEGAL	1	10			
CAMEROUN	1	7			
AFRIQUE DU SUD	1	7			
NIGERIA	3	7			
GABON	1	4			
TOGO	1	3			
ANGOLA	1	2			
MAURITANIE	2	3			
COTE IVOIRE	1	7			
BURKINA FASO	3	5			
MALI	2	11	BAMAKO	PARIS	2
CENTRAFRIQUE	1	0			
AMERIQUE NORD	**17**	**194**			
ETATS-UNIS	15	177	NEW YORK	PARIS	7
CANADA	2	17	MONTREAL	PARIS	2
AMERIQUE LATINE	**20**	**100**			
MEXIQUE	1	14			
COLOMBIE	1	3			
ARGENTINE	1	7			
VENEZUELA	1	4			
GUYANE	1	1			
GUATEMALA	1	4			
CUBA	1	5			
BRESIL	2	20	SAO PAULO	PARIS	2
CHILI	1	2			
CARAIBES	10	37			

PAYS	NOMBRE DE ROUTES	VOLS HEBDOMADAIRES	LIAISON MAJEURE VILLE 1	VILLE 2	VOLS QUOTIDIENS
ASIE	**7**	**40**			
INDE	3	16	BOMBAY	PARIS	1
CHINE	2	13	BEIJING	PARIS	1
MAHE ISLAND	1	4			
HONG KONG	1	7	HONG KONG	PARIS	1
JAPON COREE	**4**	**38**			
JAON	3	33	TOKYO	PARIS	3
COREE	1	5			
ASIE SUD EST	**8**	**25**			
THAILANDE	2	10	BANGKOK	PARIS	1
VIETNAM	2	4			
SINGAPOUR	3	11	SINGAPOUR	PARIS	1
PHILIPPINES	1	0			
MAURICE / MADAGASCAR	**2**	**15**			
MAURICE	1	12			
MADAGASCAR	1	3			
TOTAL	**104**	**668**			

Source : OACI, 2001

Figure 1 : Réseau Européen Air France 1991



Source : OACI, 2004

Figure 2 : Réseau Extra-Européen de la Compagnie Air France 1991

Source : OACI, 2004

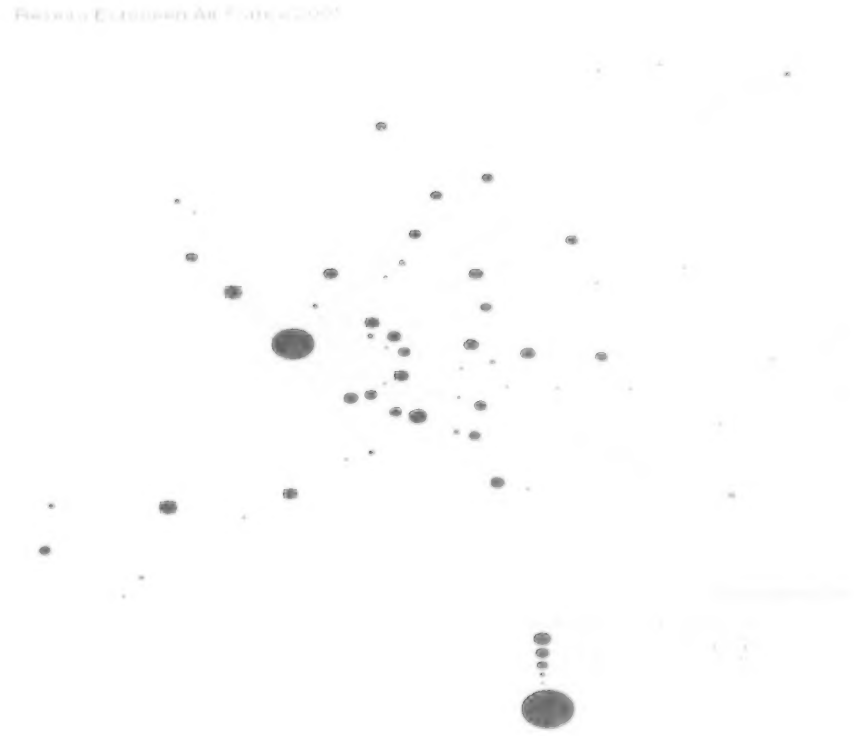
Figure 1 : Réseau Européen Air France 1991

Source : OACI, 2004

Figure 2 : Réseau Extra-Européen de la Compagnie Air France 1991

Source : OACI, 2004

Figure 3 : Réseau Européen Air France 2001



Source : OACI, 2004

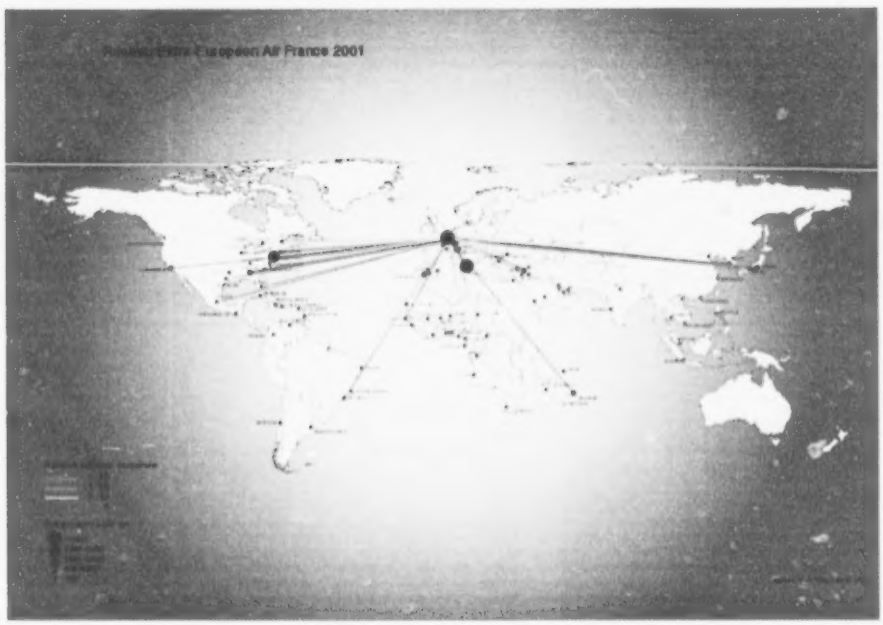
Figure 4 : Réseau Extra-Européen Air France 2001

Source : OACI, 2004

Figure 3 : Réseau Européen Air France 2001

Source : OACI, 2004

Figure 4 : Réseau Extra-Européen Air France 2001



Source : OACI, 2004